

## VU Research Portal

**Aan welke activiteiten van leidinggevendenden hebben medewerkers vooral behoefte? Nieuwe onderzoeksresultaten en suggesties. [What leadership activities do employees need from their supervisor? New research findings and suggestions.]**

van Breukelen, J.W.M.; de Vries, R.E.

***published in***

Gedrag en Organisatie

2011

***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

***citation for published version (APA)***

van Breukelen, J. W. M., & de Vries, R. E. (2011). Aan welke activiteiten van leidinggevendenden hebben medewerkers vooral behoefte? Nieuwe onderzoeksresultaten en suggesties. [What leadership activities do employees need from their supervisor? New research findings and suggestions.]. *Gedrag en Organisatie*, 24, 233-256.

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Aan welke activiteiten van leidinggevend<sup>en</sup> hebben medewerkers vooral behoefte? Nieuwe onderzoeksresultaten en suggesties

J. Wim M. van Breukelen & Reinout E. de Vries\*

*In dit artikel staan de verwachtingen, meningen en voorkeuren van medewerkers over de rol van hun leidinggevende centraal. Aan 304 medewerkers van vier verschillende organisaties is gevraagd aan welke van 20 activiteiten van hun leidinggevende ze persoonlijk behoefte hadden en welke leiderschapsactiviteiten volgens hen nodig waren voor het goed functioneren van hun werkeenheden in het algemeen. In het merendeel van de analyses in de vier organisaties was sprake van één onderliggende dimensie, zowel bij de algemene als de persoonlijke behoefte aan leiderschap. De antwoordpatronen op de vragen naar de algemene behoefte aan leiderschap bleken, veel meer dan die op de vragen naar de persoonlijke behoefte aan leiderschap, samen te hangen met de werkeenheden en de organisatie waartoe de respondenten behoorden. In aanvulling op de gebruikelijke weergave van gemiddelde voorkeuren en prioriteiten per organisatie(onderdeel) leverden grafische afbeeldingen verkregen op grond van multidimensionale ontvouwing waardevolle nuanceringen op. Voor de praktijk kan onderzoek naar de algemene én de persoonlijke behoefte aan leiderschap van medewerkers bruikbare informatie opleveren.*

## 1 Inleiding

Binnen de arbeids- en organisatiepsychologie ligt in onderzoek naar leiderschap meestal een sterke nadruk op het interpersoonlijke aspect van leidinggeven, in de vorm van het beïnvloeden, het motiveren en het sturen van ondergeschikten (Blair & Hunt, 1985; Zaccaro & Horn, 2003). Deze 'directe' vorm van leiderschap is zeker relevant, vooral voor leidinggevend<sup>en</sup> en medewerkers op midden- en lager niveau in een organisatie (vgl. Day & Lord, 1988). Toch is het slechts één van de activiteiten en gedragingen die leiders dienen te ontplooien om effectief te zijn en hun organisatie of een onderdeel daarvan tot goede prestaties te leiden (House & Aditya, 1997; Jermier & Kerr, 1997; Van Breukelen & Van der Vlist, 2005; Vinkenburg, 1997). Ook indirecte acties binnen de organisatie behoren tot leiderschap, zoals structurele en technische ingrepen in de inrichting van het werk en de werkprocedures en het beïnvloeden van anderen dan de directe ondergeschikten. Leiderschap omvat bovendien het onderhouden van externe contacten en het doen van (markt)verkenningen buiten de organisatie. Directe en indirecte acties bepalen samen de uiteindelijke effectiviteit van de leider en de

\* Wim van Breukelen is verbonden aan de sectie Sociale en Organisationspsychologie, Universiteit Leiden. E-mail: Breukelen@fsw.leidenuniv.nl. Reinout de Vries is werkzaam bij de afdeling Sociale & Organisationspsychologie, Vrije Universiteit Amsterdam. E-mail: re.de.vries@vu.nl.

organisatie (House, 1996; Howell, Bowen, Dorfman, Kerr & Podsakoff, 1990; Jermier & Kerr, 1997; Yukl, 1989, 2002, 2008; Zaccaro & Klimoski, 2001).

In dit artikel nemen we de verwachtingen, meningen en voorkeuren van medewerkers over de rol van hun leidinggevend als uitgangspunt. Daarbij maken we gebruik van het construct 'behoefte aan leiderschap' ('need for leadership'), dat in de jaren '90 door De Vries, Roe en Taillieu (1998; De Vries, 1997) is ontwikkeld en in een groot aantal organisaties is bestudeerd met behulp van een schriftelijke vragenlijst (zie voor een overzicht De Vries, Roe, Taillieu & Nelissen, 2004). In deze vragenlijst wordt medewerkers gevraagd aan te geven in welke mate zij behoefte hebben aan bepaalde activiteiten en gedragingen van hun leidinggevende om hun werk goed en met plezier te kunnen uitvoeren (De Vries, Roe & Taillieu, 2002). Een voordeel van deze benadering is dat het perspectief breder is dan de interactie tussen leidinggevende en medewerker en dat ook indirecte vormen van leiderschap in beschouwing kunnen worden genomen.

Wanneer men de behoefte aan leiderschap van medewerkers in organisaties wil onderzoeken, is het zinvol een breed scala aan leiderschapsactiviteiten aan de orde te laten komen, zowel op interpersoonlijk gebied als op het gebied van taakuitvoering en gerichtheid op de toekomst (Van der Vlist, 1991; Yukl, 1999, 2002). Deze drie categorieën activiteiten weerspiegelen de drie algemene functies die leidinggevend moeten vervullen om effectief te zijn: het handhaven van hun team, afdeling of organisatie, het bereiken van de doelen en het garanderen van de effectiviteit van hun team, afdeling of organisatie in de toekomst. We realiseren ons hierbij wel degelijk dat medewerkers waarschijnlijk geen helder beeld zullen hebben van alle activiteiten die leidinggevend zouden moeten ontplooiën om hun team, afdeling of de organisatie als geheel optimaal te laten functioneren. Sommige zaken worden immers aan het gezichtsveld van medewerkers onttrokken, terwijl zij bovendien een zekere vooringenomenheid kunnen hebben door hun persoonlijke wensen en hun eigen perspectief centraal te stellen. De persoonlijke invalshoek van medewerkers hoeft dan ook niet geheel te sporen met het organisatiebelang en met de prioriteiten die leidinggevend hanteren. Toch denken we dat onderzoek naar leiderschap vanuit het perspectief van medewerkers, passend binnen de zogenoemde 'follower-centered approach', een zinvolle aanvulling vormt op onderzoek waarbij de kwaliteiten en de gedragingen van de leider het uitgangspunt zijn (vgl. Hollander & Offermann, 1990; Meindl, 1990). Als voordeel van een dergelijke benadering geldt bovendien dat deze constructief is. Het accent ligt namelijk op de activiteiten en gedragingen die medewerkers graag van hun leidinggevend zouden willen zien, zonder daar direct een beoordeling van die leidinggevend in termen van goed of slecht functioneren aan te koppelen (zie ook De Vries et al., 2004, p. 222).

## **2 De theoretische achtergrond van het begrip 'behoefte aan leiderschap'**

De behoefte aan leiderschap is door De Vries et al. (2004, p. 207) omschreven als een sociaal-contextuele behoefte, d.w.z. een behoefte die ontstaat doordat situationele en persoonlijke omstandigheden het voor een persoon profijtelijk maken

om via de leidinggevende individuele doelen, groepsdoelen en organisatiedoelen te realiseren. Deze definitie benadrukt dus het instrumentele, bemiddelende karakter dat een leidinggevende heeft voor zijn of haar medewerkers en voor de werkeenheden als geheel, en sluit aan op het uitgangspunt van de Path-Goal-theorie van House (1971, 1996). Hierin wordt gesteld dat de belangrijkste functie van een leidinggevende is om beperkingen en barrières die medewerkers ondervinden bij hun pogingen hun werkdoelen te bereiken, weg te nemen en de weg naar die doelen te verduidelijken. Om effectief te zijn, moet de leider er volgens de Path-Goal-theorie bovendien voor zorgen dat zijn of haar gedrag een aanvulling vormt op datgene wat de werksituatie al verschaft.

Een tweede pijler onder de ontwikkeling van het begrip 'behoefte aan leiderschap' is de Substitutes For Leadership-theorie van Kerr en Jermier (1978). Terwijl de Path-Goal-theorie zich concentreerde op maatregelen van de leider die een aanvulling zijn op de situatie, gaf de Substitutes For Leadership-theorie (SFL) een beschrijving van de specifieke kenmerken en details van de situatie die mogelijk op zichzelf een effect kunnen hebben op de effectiviteit van werkeenheden. Kerr en Jermier (1978, p. 375) bestreden het idee uit de contingentietheorieën van die tijd (waaronder de Path-Goal-theorie) dat de meest effectieve leiderschapsstijl weliswaar varieert per situatie, maar dat er altijd een bepaalde stijl zal zijn die effectief is in een gegeven situatie. Volgens deze auteurs zijn er veel concrete situaties aanwijsbaar waarin leiderschap er niet of nauwelijks toe doet en waarin de geleverde prestaties van werkeenheden of organisaties vooral toegeschreven moeten worden aan de organisatie van het werk, de aard van de taken of de kennis en inzet van de medewerkers (zie ook Jermier & Kerr, 1997).

De ontwikkeling van het begrip 'behoefte aan leiderschap' en de bijbehorende meetschaal (De Vries, 1997) is in feite voortgekomen uit de constatering dat er weinig empirische steun was gevonden voor een interactie-effect tussen leiderschapsgedragingen en kenmerken van de werksituatie, zoals dat door Kerr en Jermier (1978) was beschreven in hun SFL-theorie (zie bijv. Podsakoff, Niehoff, MacKenzie & Williams, 1993). De Vries et al. (1998, 2002) beschouwden de behoefte aan leiderschap als een indicator voor de mate waarin medewerkers, gegeven de concrete werksituatie en de organisatie, en gegeven hun eigen persoonlijkheid en achtergrond en ervaring, nog behoefte hadden aan ingrepen en acties van de leidinggevende. Met dit begrip werd dus beoogd een beeld te krijgen van de mate waarin de 'substitutes' van Kerr en Jermier (1978) door medewerkers daadwerkelijk werden beschouwd als adequate vervangers voor gedragingen van hun leidinggevende.

### 3 Onderzoeksvragen

In dit artikel richten we ons niet op de modererende effecten van de behoefte aan leiderschap, maar op de meting en de dimensionaliteit van het construct zelf. Wij zijn van mening dat de mogelijkheden die onderzoek naar de behoefte aan leiderschap van medewerkers op zichzelf heeft, nog niet optimaal zijn benut. De volgende drie punten werken we nader uit.

### 3.1 *De dimensionaliteit van de instrumenten om de behoefte aan leiderschap te meten*

De oorspronkelijke vragenlijst om de behoefte aan leiderschap te meten, de 'Need for Leadership scale' (NL), bevatte in totaal 17 items, waarin onder meer de coördinerende, sturende, faciliterende en informerende rol van de leidinggevende aan de orde kwam, alsmede diens rol als voortgangsbewaker, mentor en inspirator (De Vries, 1997). Dit instrument is in de jaren daarna vooral behandeld als een eendimensionale schaal, ondanks het feit dat er ook aanwijzingen waren voor een meerdimensionale structuur (De Vries et al., 2002). Hoewel de NL een diversiteit aan leiderschapsactiviteiten bevat, ontbreken daarin toch nog enkele leiderschapsactiviteiten die in bepaalde situaties zeer relevant zouden kunnen zijn. In deze bijdrage onderzoeken we daarom de mogelijkheden van een meer specifiek geformuleerde en enigszins uitgebreide versie van de NL. Onze eerste onderzoeksvraag is of het verantwoord is deze nieuwe versie te gebruiken als eendimensionaal instrument, of dat deze versie beter kan worden behandeld als meerdimensionaal. Het hanteren van een eendimensionale schaal heeft – via een hogere betrouwbaarheid, een meer eenduidige betekenis en een spaarsamer gebruik van variabelen – vooral voordelen in *statistische analyses* waarin de relatie van de behoefte aan leiderschap met andere variabelen wordt onderzocht (vgl. De Vries, 1997, p. 225). Het rekening houden met de eventuele meerdimensionale structuur van het instrument biedt eerder aanknopingspunten voor *praktische beleidsmaatregelen* in organisaties.

### 3.2 *De relatie tussen de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap*

In het oorspronkelijke instrument om de behoefte aan leiderschap te meten, en ook in de versie die we in dit artikel beschrijven, wordt aan medewerkers enerzijds gevraagd in hoeverre zij persoonlijk in hun werk behoefte hebben aan activiteiten van hun leidinggevende op uiteenlopende terreinen (de *persoonlijke* behoefte aan leiderschap). Een voorbeeldvraag uit dit deel van de vragenlijst is: 'Ik heb mijn leidinggevende nodig om het werk te coördineren, te plannen en te organiseren' (1 = helemaal niet; 5 = in zeer sterke mate). Tevens wordt de medewerkers gevraagd aan te geven in hoeverre er meer objectief gesproken bij hun werkeenheid behoefte is aan de diverse leiderschapsactiviteiten (de *algemene* behoefte aan leiderschap). In deze tweede vraag kunnen de respondenten de aard van het werk bij hun werkeenheid en de samenstelling van de werkeenheid meewegen. Deze twee soorten vragen hebben dus een geheel ander perspectief. Desondanks is er tot nog toe nauwelijks onderscheid gemaakt tussen de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap, noch inhoudelijk, noch in de statistische verwerking. Op grond van de hoge correlatie tussen de twee schalen (namelijk  $r = .65$ ;  $p < .001$ ) zijn ze als min of meer inwisselbaar beschouwd.

Daarom vergelijken we – als tweede onderzoeksvraag – de antwoordpatronen op de vragen naar de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap. We verwachten dat de antwoorden van respondenten uit dezelfde werkeenheid onderling meer overeenstemming zullen vertonen op de algemene dan op de persoonlijke behoefte aan leiderschap. Dit omdat medewerkers in het laatste geval meer hun persoonlijke wensen en voorkeuren aangeven. Wanneer er geen sprake blijkt

te zijn van verschillen, heeft het weinig zin om in toekomstig onderzoek zowel de algemene als de persoonlijke behoefte aan leiderschap te meten.

### *3.3 Een alternatieve manier om de behoefte aan leiderschap weer te geven*

De gebruikelijke manier om de behoefte aan leiderschap van medewerkers van een organisatie of onderdeel daarvan te presenteren, is via gemiddelden op de diverse leiderschapsactiviteiten voor de betreffende eenheid. Wij stellen een meer gedetailleerde en inzichtelijke manier voor om de prioriteiten van medewerkers te analyseren en weer te geven, in de vorm van multidimensionale ontvouwing. Onze derde onderzoeksvraag omvat een vergelijking tussen enerzijds de weergave van gemiddelden op de vragen naar de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap en anderzijds de grafische afbeeldingen van de antwoorden op grond van multidimensionale ontvouwing.

## **4 Methode**

### *4.1 Onderzoeksopzet*

Dit artikel is gebaseerd op de resultaten van studies in vier zeer verschillende organisaties. Hierdoor is er niet alleen sprake van variabiliteit binnen organisaties (medewerkers van verschillende leeftijden en met verschillende functies bijvoorbeeld), maar ook van variabiliteit tussen organisaties (andere werkzaamheden en een andere personeelssamenstelling bijvoorbeeld). Een voordeel van deze aanpak is dat we meer inzicht krijgen in de rol van de organisatiecontext bij onze bevindingen dan wanneer we slechts één organisatie zouden hebben bekeken (vgl. Hackman, 2003; Johns, 2001, 2006; Rousseau & Fried, 2001). Vanzelfsprekend houden we ook rekening met de mogelijke effecten van de inhoudelijke verschillen tussen de organisaties, zoals hun primaire taken.

### *4.2 Respondenten*

De in totaal 304 respondenten waren afkomstig uit vier organisaties, te weten een ziekenhuis ( $n_1 = 84$ ), TNT Post ( $n_2 = 62$ ), een school ( $n_3 = 49$ ) en een gemeente ( $n_4 = 109$ ). De gegevens werden verzameld door vier studenten in het kader van hun scriptieonderzoek voor de masteropleiding Sociale en Organisatiepsychologie (Compagne, 2007; De Haas, 2007; Schnellen, 2006; Schrama, 2007). De respondenten die werkzaam waren in het ziekenhuis, waren afkomstig uit zes verschillende units. De medewerkers van TNT Post waren werkzaam op vier verschillende vestigingen, terwijl de medewerkers van de school tot één van vijf clusters behoorden. De medewerkers van de gemeente ten slotte waren afkomstig uit 12 verschillende afdelingen. In totaal behoorden de respondenten dus tot 27 uiteenlopende werkeenheden, met elk een eigen leidinggevende. Het aantal respondenten per werkeenheden varieerde van 4 tot 22, met een gemiddelde van ruim 11 respondenten per werkeenheden (11.26). De respondenten uit de vier organisaties verschilden niet alleen wat betreft de aard van hun werkzaamheden, maar ook op hun achtergrondgegevens, zoals tabel 1 laat zien. Er waren verschillen in hun vooropleiding, hun (gemiddelde) leeftijd en het aantal jaar ervaring in de hui-

**Tabel 1** Een korte typering van de respondenten uit de vier organisaties

Organisatie	Vooropleiding	Leeftijd	Percentage m/v	Aantal jaar ervaring in functie
Ziekenhuis	mbo en hbo	68% tussen de 30-49 jaar	23% / 77%	49% meer dan 10 jaar
Posterijen	vooral mavo en lbo	85% ouder dan 40	98% / 2%	96% meer dan 10 jaar
School	mbo en hbo	variërend	18% / 82%	51% minder dan 5 jaar
Gemeente	variërend, veel hbo	64% tussen de 30-49 jaar	44% / 56%	sterk variërend

N.B. Ten tijde van het onderzoek luidde de officiële naam van de posterijen TNT Post. Daarvoor was deze organisatie bekend onder de naam TPG en PTT.

dige functie, en ook in de percentuele verdeling tussen mannen en vrouwen. Dit heeft gevolgen voor de geldigheid van de vergelijkingen tussen de vier organisaties, maar biedt tevens interessante perspectieven (vgl. Hackman, 2003; Johns, 2001).

#### 4.3 De vragenlijst

De vragenlijst bestond uit drie delen. In het eerste deel werd aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij behoefte hadden aan een aantal activiteiten van hun directe leidinggevende, als ze daarbij vooral letten op de aard van het werk op hun afdeling *in het algemeen*. In deel 2 van de vragenlijst werd dezelfde vraag gesteld, maar nu dienden de respondenten aan te geven in hoeverre zij zelf in het werk *persoonlijk* behoefte hadden aan de genoemde activiteiten van de leidinggevende. We noemen deze twee deelvragen in het vervolg van dit artikel de *algemene behoefte aan leiderschap* (ABL) en de *persoonlijke behoefte aan leiderschap* (PBL). Met de afkorting ABL en PBL duiden we ook de betreffende onderdelen van de vragenlijst aan. Het derde deel van de vragenlijst bevatte een aantal vragen over de achtergrond van de respondenten, zoals leeftijd, vooropleiding et cetera.

De delen 1 en 2 van de vragenlijst waren gebaseerd op de NL van De Vries (1997). Op een aantal punten is de formulering van de vragen specifiek gemaakt, zodat ze goed aansloten bij de concrete werksituatie van de respondenten en dus eenduidig konden worden beantwoord (vgl. Hunter, Bedell-Avers & Mumford, 2007). De vraag uit de NL 'In hoeverre heeft u uw leidinggevende persoonlijk nodig om te ondersteunen?' is bijvoorbeeld vrij breed. Ondersteuning kan worden opgevat als materiële ondersteuning van medewerkers door het bieden van concrete, praktische hulp in hun werksituatie, of als immateriële ondersteuning door het geven van emotionele hulp, advies en begeleiding (Cohen & Wills, 1985). In de door ons gehanteerde vragenlijst hebben we het betreffende item in eerste instantie geformuleerd in termen van de eerste vorm van ondersteuning. Naast de oorspronkelijke items uit de NL hebben we enkele items toegevoegd die in één of meer van de onderzochte organisaties relevant werden geacht en niet in de NL waren opgenomen. Zo werd in het PBL-deel van de vragenlijst voor de school en



voor de gemeente het begrip ondersteuning ook nog als volgt uitgewerkt: 'In hoeverre heeft u persoonlijk behoefte aan steun van uw leidinggevende in discussies met buitenstaanders (resp. ouders of burgers) of externe instanties?' Bovendien namen we in twee van de vier organisaties ook een vraag op over leiderschapsactiviteiten die verwijzen naar een oriëntatie van de leidinggevende op de toekomst en de omgeving. De betreffende vraag luidde: 'In hoeverre heeft u persoonlijk uw leidinggevende nodig om u voor te bereiden op veranderingen in uw werk, bijvoorbeeld bij nieuwe wetgeving of andere regelgeving?' De vragenlijsten in de verschillende organisaties waren dus niet geheel identiek, maar maakten deel uit van een onderzoekslijn waarin een meer specifiek geformuleerde en meer uitgebreide versie van de NL werd ontwikkeld. Door deze opzet beschikten we uiteindelijk voor 13 leiderschapsactiviteiten over gegevens uit alle vier de organisaties, terwijl er voor nog eens 7 activiteiten gegevens beschikbaar waren uit twee of drie organisaties. Zie tabel 2 voor de tekst van de 20 onderzochte leiderschapsactiviteiten.

De vragenlijsten werden in drie van de vier organisaties schriftelijk ingevuld. In het onderzoek bij de gemeente kon de vragenlijst via internet worden ingevuld. Daar werd door een fout in het computersysteem de vraag naar het geslacht van de respondenten niet goed verwerkt; dit leverde voor die vraag 55 missende waarden op. Voor de andere organisaties gold dat respondenten met relatief veel missende waarden al in een eerder stadium uit de steekproef waren verwijderd. Ditzelfde is gedaan met respondenten die op alle vragen van de ABL en/of de PBL hetzelfde antwoord hadden gegeven. Zij maakten in feite geen onderscheid tussen (de behoefte aan) de diverse leiderschapsactiviteiten. Er waren bij de 304 respondenten waarop dit artikel is gebaseerd, verder nauwelijks missende waarden.

## 5 Resultaten

### 5.1 De dimensionaliteit van de ABL en de PBL

Op de gegevens van de vier organisaties afzonderlijk en op de totale onderzoeksgroep voerden we ten eerste principale componentenanalyses (PCA's) uit (onderzoeksvraag 1). Tabel 3 bevat de resultaten van deze analyses, afzonderlijk voor de vragen naar de *algemene* behoefte aan leiderschap (ABL) en voor de vragen naar de *persoonlijke* behoefte aan leiderschap (PBL).

Tabel 3 laat zien dat de 13 items die in alle vier organisaties zijn gemeten (de kernitems), niet afdoende door één onderliggende factor verklaard konden worden. Het aantal componenten met een eigenwaarde groter dan 1 varieerde in de vier organisaties van 3 tot 5 en lag in het merendeel van de analyses op 4. Voor de totale onderzoeksgroep vonden we zowel voor de ABL als de PBL 3 componenten met een eigenwaarde groter dan 1. Wanneer de overige gemeten items (die per organisatie verschilden) mede in beschouwing werden genomen, was er in het merendeel van de analyses sprake van 5 componenten met een eigenwaarde groter dan 1. Deze bevindingen geven aan dat zowel de ABL als de PBL zoals die in



**Tabel 2** De gemiddelden voor de vier organisaties op de vragen naar de algemene behoefte aan leiderschap (ABL) en de persoonlijke behoefte aan leiderschap (PBL) (1 = totaal niet nodig; 5 = in zeer sterke mate nodig)

	Ziekenhuis (N = 84)		Posterijen (N = 62)		School (N = 49)		Gemeente (N = 109)		Totaal	
	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL
Leiderschapsactiviteit:										
1. informatie verschaffen over beslissingen (INFOBESL)	3.83	3.61	3.74	3.42	4.57	4.38	3.92	3.49	3.96	3.65
2. het werk coördineren en plannen (PLANCOOR)	4.08	2.44	3.40	2.66	4.43	3.68	2.92	1.94	3.58	2.50
3. werkzaamheden op elkaar afstemmen (WERKAFST)	4.08	3.71	3.42	2.95	4.33	3.92	3.54	3.00	3.79	3.33
4. bepalen welk extra werk gedaan wordt (EXTRAWERK)	3.60	2.37	3.02	2.63	3.59	2.73	3.38	2.58	3.40	2.55
5. doelen stellen inzake kwaliteitsnormen (DOELKWAL)	4.13	3.36	3.19	2.84	--	--	--	--	3.73	3.14
6. helpen bij het oplossen van werkproblemen (PROBOPL)	3.90	2.95	3.52	2.52	4.33	3.80	3.55	2.96	3.77	3.01
7. zorgen voor materiële steun in het werk (STEUNMAT)	3.88	3.61	3.61	3.26	4.04	3.75	3.98	3.68	3.89	3.58
8. steun geven in discussies met externen (STEUNDISC)	--	--	--	--	4.45	4.18	3.82	3.51	4.01	3.72
9. zorgen voor bijscholingsmogelijkheden (OPLBIJS)	4.12	3.52	--	--	--	--	3.78	3.44	3.93	3.72
10. zaken regelen bij hogere niveaus (ZAKENREG)	4.44	3.76	3.92	3.20	3.90	3.50	4.37	3.97	4.22	3.48
11. fouten corrigeren of oplossen (FOUTCORR)	3.65	3.02	3.24	2.61	3.39	2.55	2.82	2.06	3.23	2.52
12. het werk nabespreken (EVALWERK)	3.30	2.32	3.32	2.55	--	--	--	--	3.31	2.42
13. kennis overdragen over het werk (KENNISOV)	3.20	2.90	2.97	2.87	--	--	3.56	3.21	3.30	3.03
14. enthousiasmeren (ENTHOUS)	4.14	2.71	2.79	2.08	4.12	3.06	3.64	2.54	3.68	2.58
15. conflicten oplossen (CONFLICT)	4.18	3.24	3.27	2.29	4.33	3.24	3.79	3.06	3.88	2.98
16. zorgen voor een goede teamgeest (TEAMGEES)	3.90	3.39	3.08	2.58	4.39	3.69	3.56	2.95	3.69	3.12
17. waarderen van inzet en bijdragen (BIJDWAAR)	4.39	3.68	3.53	3.26	4.57	4.16	4.12	3.69	4.15	3.67
18. inspireren (INSPIRER)	4.17	2.74	3.11	1.87	4.29	3.39	3.78	2.82	3.83	2.69
19. externe contacten onderhouden (EXTCONT)	2.87	2.48	2.92	2.61	3.67	2.79	--	--	3.09	2.60
20. anticiperen op externe veranderingen (ANTICVER)	--	--	--	--	4.16	3.51	3.49	3.22	3.70	3.31
Totaalscore (gebaseerd op de 13 kernitems)	4.01	3.17	3.37	2.71	4.17	3.51	3.64	2.98	3.78	3.06

dit onderzoek zijn gebruikt, niet als eendimensionaal kunnen worden beschouwd wanneer het criterium 'eigenwaarde groter dan 1' wordt gehanteerd.

Een nadere bestudering van de geroteerde oplossingen (met varimax rotatie) wees uit dat het niet mogelijk was te komen tot een eenduidige toewijzing van de items aan de diverse componenten voor alle vier organisaties, noch voor de ABL noch voor de PBL. De enige component die goed te interpreteren was en vrij consequent naar voren kwam uit de PCA's over zowel de ABL als de PBL bevatte hoge ladingen van leiderschapsactiviteiten die verwijzen naar sociaal-emotioneel of inspirerend leiderschap (de activiteiten 14 tot en met 18 uit tabel 2). Het samenvoegen van deze vijf items tot een schaal zou een acceptabele Cronbach's alpha opleveren (variërend van .76 tot .81). Andere combinaties bleken ofwel inhoudelijk niet goed te interpreteren of hadden een zeer lage alpha (veelal tussen de .50 en .65).

Principale componentenanalyse op grond van de 'eigenwaarde groter dan 1'-regel bleek dus niet te leiden tot interpreteerbare en betrouwbare componenten. Bovendien is er veel af te dingen op deze regel (o.a. Cliff, 1988; Zwick & Velicer, 1982, 1986). Bij factor- of componentanalyse is namelijk alles wat correlatie tussen variabelen veroorzaakt, terug te vinden in factoren of componenten (Bernstein, Garbin & Teng, 1988; Kerlinger, 1972). Oorzaken kunnen zowel liggen in de algemene inhoud van de items als in een specifieke formulering of frasering. Andere oorzaken zijn de mate waarin items als sociaal wenselijk worden beschouwd of hun positie in de vragenlijst (dicht bij elkaar, boven of onderaan de vragenlijst). Ook overeenkomsten tussen de statistische verdelingen van items zullen resulteren in hoge correlaties en dus in gemeenschappelijke factoren (Nunnally & Bernstein, 1994). Mede hierdoor resulteert de 'eigenwaarde groter dan 1'-regel veelal in een aantal componenten ter grootte van een derde deel van het aantal variabelen (Zwick & Velicer, 1986). Dat was in dit onderzoek ook het geval (zie tabel 3).

Daarom hebben we ook een andere benadering toegepast om een schatting te maken van het aantal onderliggende componenten in de items van de ABL en de PBL, namelijk Velicer's (1976) 'minimum average partial-test' (MAP-test) (zie O'Connor, 2000). Deze test wordt beschouwd als superieur aan vuistregels zoals de 'eigenwaarde groter dan 1'-regel en levert een optimale oplossing voor het aantal te extraheren componenten (O'Connor, 2000; Wood, Tataryn & Gorsuch, 1996). De resultaten van de MAP-tests staan eveneens in tabel 3. Uit deze tests blijkt dat een oplossing met één component (en in een enkel geval twee componenten) te prefereren is boven oplossingen met meerdere componenten. Over de totale onderzoeksgroep bekeken suggereert de MAP-test een oplossing met één component, zowel voor de 13 kernitems van de ABL als van de PBL.

Het samenvoegen van de 13 kernitems tot één schaal leidde tot een acceptabele alpha, namelijk .86 voor de ABL ( $N = 300$ ) en .84 voor de PBL ( $N = 299$ ). Bekend is dat het samenvoegen van een groot aantal items, zelfs wanneer ze een geringe gemiddelde inter-item correlatie hebben, toch kan resulteren in een acceptabele interne consistentie (Green, Lissitz & Mulaik, 1977; Cortina, 1993; Schmitt, 1996). De gemiddelde inter-item correlaties tussen de 13 kernitems van de ABL en de PBL varieerden in de diverse analyses van .23 tot .40. Deze waarden wijzen

**Tabel 3:**     *Gegevens over de dimensionaliteit van de items om de algemene behoefte aan leiderschap (ABL) en de persoonlijke behoefte aan leiderschap (PBL) te meten*

	Ziekenhuis (N = 84)		Posterijen (N = 62)		School (N = 49)		Gemeente (N = 109)		Totale groep (N = 304)	
	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL	ABL	PBL
Aantal principale componenten met eigenwaarde groter dan 1										
- voor alle items (resp. 18, 17, 16 en 17)	5	6	4	5	6	5	5	5	-	-
- voor de 13 kernitems	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3
Aantal principale componenten op grond van MAP-test										
- voor alle items (resp. 18, 17, 16 en 17)	2	2	1	1	1	2	1	2	-	-
- voor de 13 kernitems	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
Cronbach's alpha										
- voor de 13 kernitems	.83	.83	.89	.85	.78	.83	.81	.83	.86	.84
Feitelijke N voor de analyses										
- voor de 13 kernitems	83	83	59	60	49	47	109	109	300	299

op een matige onderlinge samenhang (vgl. Cortina, 1993) en suggereren dat het zinvol kan zijn om de items ook afzonderlijk te bekijken. Dat hebben we dus gedaan; zie vooral 5.3.

5.2 *Overeenkomsten en verschillen tussen de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap*

- *Verschillen tussen de scores op de overeenkomstige items van de ABL en de PBL*

Als eerste stap in de beantwoording van onderzoeksvraag 2 vergeleken we per organisatie de gemiddelde scores op de items van de ABL en de PBL paarsgewijs met een t-test (zie tabel 2). Er bleek sprake van systematische verschillen: de gemiddelde scores op de items van de ABL waren vrijwel steeds significant hoger dan die op de overeenkomstige items van de PBL. Dit gold zowel voor de vier organisaties afzonderlijk als voor de steekproef als geheel.

De correlatie tussen de op de 13 kernitems gebaseerde totaalscores op de ABL en de PBL bedroeg .67 ( $N = 295$ ;  $p < .001$ ). Om rekening te houden met het lidmaatschap van de werkeenheid waartoe de respondenten behoorden, voerden we een aanvullende analyse uit met het multilevel programma MLwiN (2005). In deze

**Tabel 4:** *Intra-klasse correlaties (ICC1) voor de vragen naar de algemene (ABL) en de persoonlijke (PBL) behoefte aan leiderschap*

Leiderschapsactiviteit:	ICC(1)		ICC(1)	
	ABL	N	PBL	N
1. informatie verschaffen over beslissingen	0.10	304	0.09	303
2. het werk coördineren en plannen	0.31	302	0.22	302
3. werkzaamheden op elkaar afstemmen	0.20	304	0.18	303
4. bepalen welk extra werk gedaan wordt	0.09	304	0.00	303
6. helpen bij het oplossen van werkproblemen	0.17	304	0.13	303
7. zorgen voor materiële steun in het werk	0.03	304	0.03	303
10. zaken regelen bij hogere niveaus	0.05	304	0.07	301
11. fouten corrigeren of oplossen	0.18	304	0.19	304
14. enthousiasmeren	0.17	304	0.06	303
15. conflicten oplossen	0.16	303	0.12	304
16. zorgen voor een goede teamgeest	0.13	303	0.09	303
17. waarderen van inzet en bijdragen	0.16	304	0.06	304
18. inspireren	0.16	304	0.15	304
Totaalscore (gebaseerd op de bovenstaande 13 kernitems)	0.26	300	0.14	299

analyse wordt de variantie en covariantie van de variabelen in kwestie opgedeeld in een component op individueel niveau en een component op het niveau van de werkeenheden. De aldus 'gecorrigeerde' individuele correlatie tussen de totaalscores op de ABL en de PBL bedroeg .57 ( $N = 295$ ;  $p < .001$ ).

Enerzijds vonden we dus een significante en vrij sterke correlatie tussen de scores van de respondenten op de corresponderende items van de ABL en de PBL. Anderzijds bleken de scores op de persoonlijke behoefte aan leiderschap voor vrijwel alle 20 leiderschapsactiviteiten lager te liggen dan de corresponderende scores op de algemene behoefte aan leiderschap. In de discussie komen we hier nog op terug (6.1).

- *Scorepatronen op de ABL en de PBL binnen de 27 werkeenheden*

Om na te gaan of er binnen de werkeenheden in dit onderzoek meer overeenstemming was tussen de scores op de algemene dan op de persoonlijke behoefte aan leiderschap, berekenden we intra-klasse correlaties [ICC(1)] voor de 13 kernitems van de ABL en de PBL. Hierbij namen we de 27 werkeenheden uit de vier organisaties als het tweede niveau van analyse. De intra-klasse correlatie geeft aan welk percentage van de variantie in de individuele scores op een variabele kan worden toegeschreven aan het lidmaatschap van de groep waartoe de individuen behoren (Bliese, 2000; Klein & Kozlowski, 2000). Een hogere ICC(1)-waarde geeft in dit geval aan dat er meer onderlinge overeenstemming was tussen de respondenten van dezelfde werkeenheden. Tabel 4 geeft de betreffende waarden weer.

Een vergelijking van de ICC(1)-waarden van de ABL-items met die van de corresponderende PBL-items wees uit dat er op 1 van de 13 items géén sprake was van een verschil (zie tabel 4). Op 10 van de resterende 12 items was de ICC(1)-waarde van de ABL groter en op 2 van de resterende 12 items was de ICC(1)-waarde van de PBL groter. Een 'teken'-test ('sign test'; vgl. Siegel & Castellan, 1988) gaf aan dat hier sprake was van een significant verschil ( $N = 12$ ;  $k = 2$ ;  $p = .019$ ). In aanvulling op de gegevens voor de afzonderlijke items bleek ook de ICC(1) voor de totaalscore op de ABL beduidend groter te zijn dan de ICC(1) van de PBL: .26 tegen .14. Dit betekent dat 26% van de variantie in de scores op de ABL, tegen slechts 14% van de variantie in de scores op de PBL, verklaard wordt door het lidmaatschap van de werkeenheid waartoe de respondenten behoorden.

In aanvulling hierop berekenden we met behulp van de Spearman-Brown-formule hoe hoog de ICC(1) zou moeten zijn om te resulteren in een betrouwbaar gemeten groeps-gemiddelde (Bliese, 2000, p. 357). Bij een gemiddelde grootte van de werkeenheden (groepen) van 11.26 (zie 4.2) resulteert een ICC(1) van .18 of meer in een betrouwbaar gemeten groeps-gemiddelde (een ICC(2) van .70 of meer). Een ICC(1) van .18 of hoger vonden we op 4 van de 13 kernitems items van de ABL en op de totaalscore van de ABL. Wat de PBL betreft, was de ICC(1) op 3 items hoger dan .18, terwijl de ICC(1) voor de totaalscore op de PBL onder de .18 lag (zie tabel 4). De betrouwbaarheid van de werkeenheid-gemiddelden zou voor de totaalscores op de ABL uitkomen op .80 en voor de PBL op .65.

- *Verschillen tussen de vier organisaties op de ABL en de PBL*

Toetsing van de verschillen tussen de gemiddelden van de vier organisaties op de 13 kernitems van de ABL (zie tabel 2) met univariate variantieanalyses wees uit dat alle gemiddelden significant van elkaar verschilden. Van de resterende 7 items was er slechts 1 waar géén sprake was van een significant verschil tussen de betrokken organisaties (item 12 uit tabel 2). Dit betekent dat er op 95% van de items van de ABL sprake was van significante verschillen tussen de betrokken organisaties. Dit is op zichzelf niet zo verwonderlijk, gezien hun uiteenlopende aard en verschillende personeelssamenstelling (zie tabel 1). Wel opmerkelijk is dat er op de items van de PBL minder verschillen waren tussen de diverse organisaties. Hier bleek uit de toetsen dat er op 2 van de 13 kernitems géén sprake was van significante verschillen (de items 4 en 7), en evenmin op 4 van de resterende 7 items (de items 9, 12, 19 en 20). Er was dus op 70% van items van de PBL sprake van significante verschillen tussen de betrokken organisaties, en op 95% van de items van de ABL.

In aanvulling op deze analyses berekenden we zogenoemde 'profielcorrelaties', op dezelfde manier als De Vries et al. (2004) dat deden. Hierbij werden de 13 kernitems per organisatie gerangschikt naar de hoogte van hun gemiddelde en werden rangordecorrelaties berekend tussen de zo ontstane 'profielen' van de vier organisaties. Zie tabel 5. De correlaties tussen de profielen op basis van de ABL bleken veel lager te liggen (tussen de .20 en .58) dan die voor de PBL (variërend van .57 tot .84). De profielcorrelaties waren in het geval van de PBL allemaal significant ( $r > .52$ ;  $N = 13$ ;  $p < .05$ ), terwijl in het geval van de ABL slechts twee van de zes

**Tabel 5:** *Correlaties van de ‘profielen’ van de gemiddelden op de 13 kernitems van de ABL en de PBL in vier organisaties. Eveneens opgenomen is het profiel van de gemeenten uit het onderzoek van De Vries et al. (2004), op grond van de 13 items die ook in dit onderzoek zijn gemeten*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ABL ziekenhuis	-								
2. ABL posterijen	.21	-							
3. ABL school	.24	.28	-						
4. ABL gemeente	.56	.58	.20	-					
5. PBL ziekenhuis	.35	.73	.21	.62	-				
6. PBL posterijen	.15	.76	.26	.36	.61	-			
7. PBL school	.10	.68	.76	.41	.59	.61	-		
8. PBL gemeente	.40	.77	.22	.87	.84	.57	.59	-	
9. Gemeenteonderzoek De Vries et al. (2004)	.37	.88	.47	.61	.83	.63	.75	.85	-

N.B. Correlaties groter dan |.52| zijn significant op .05-niveau (tweezijdig getoetst).

correlaties significant waren. Deze bevinding geeft eveneens aan dat de algemene behoefte aan leiderschap organisatiespecifiek is, terwijl de persoonlijke behoefte aan leiderschap een meer universeel karakter lijkt te hebben. Het eerste deel van deze conclusie sluit aan op de bevindingen in de vorige paragraaf, waaruit bleek dat de ABL sterker dan de PBL gekoppeld was aan de werkeenheid waartoe de respondenten behoorden.

### 5.3 Een alternatieve manier om de behoefte aan leiderschap weer te geven: multidimensionale ontvouwing

De gemiddelden op de 20 leiderschapsactiviteiten in de vier organisaties zoals die in tabel 2 zijn weergegeven, vormen de gebruikelijke manier om voorkeuren en prioriteiten van medewerkers van een organisatie of onderdeel daarvan te presenteren. De vraagstelling in dit onderzoek (“In hoeverre heeft u meer of minder behoefte aan bepaalde activiteiten van uw leidinggevende?”) biedt echter ook alternatieve mogelijkheden. Deze vraagstelling levert namelijk antwoorden op die opgevat kunnen worden als preferentierangordeningen (Borg & Groenen, 2005). Daarop kunnen ontvouwinganalyses toegepast worden, bijvoorbeeld met het programma PREFSCAL uit SPSS. PREFSCAL beeldt zowel de variabelen of stimuli (in dit geval de leiderschapsactiviteiten) als de respondenten af in dezelfde ruimte. Hier gebeurt dat op basis van de behoefte die de respondenten verklaarden te hebben aan de diverse activiteiten van hun leidinggevende. Hoe meer behoefte een respondent heeft aan een bepaalde leiderschapsactiviteit, hoe kleiner de afstand tussen de respondent en deze activiteit zal zijn in de PREFSCAL-configuratie. In principe kunnen leiderschapsactiviteiten waaraan een bepaalde respondent even veel (of even weinig) behoefte heeft, in een geheel verschillende

richting in de plot komen te liggen, zolang de afstanden tot dat individu maar gelijk zijn. Activiteiten die voor bepaalde respondenten (of groepen respondenten) even belangrijk zijn, komen in de uiteindelijke oplossing doorgaans dicht bij elkaar te liggen, waardoor in zekere zin 'clusters' van leiderschapsactiviteiten worden gevormd. Activiteiten die voor veel respondenten erg belangrijk zijn, komen in het centrum van de plot te liggen, terwijl activiteiten die naar verhouding minder belangrijk worden gevonden in de periferie van de oplossing terechtkomen (vgl. Van Breukelen, Zandbergen & Busing, 2007).

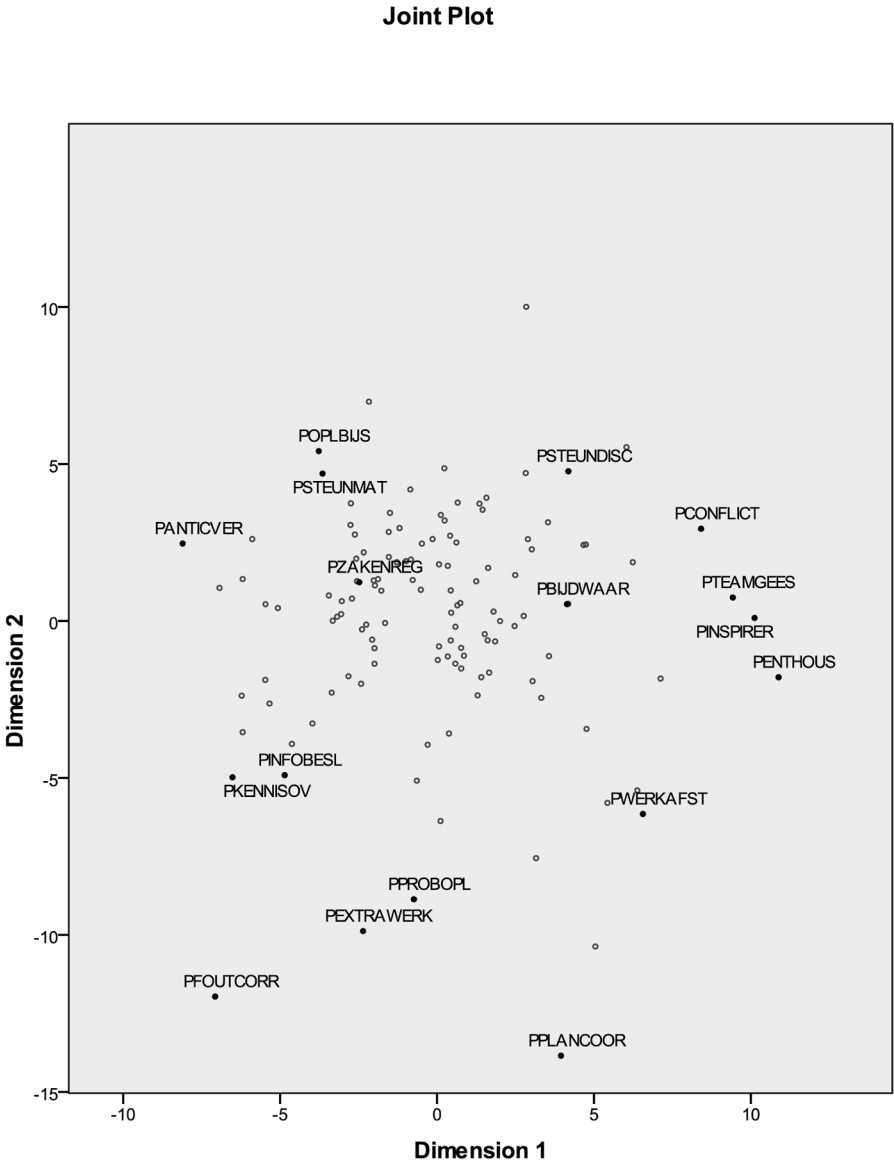
De gegevens werden in PREFSCAL rij-conditioneel ordinaal getransformeerd: bij een rij-conditionele ordinale transformatie blijft de rangorde van de getransformeerde gegevens per respondent (per rij) gelijk aan de rangorde van de geobserveerde gegevens. De getransformeerde waarden worden optimaal gekozen en mogen vrij variëren (Borg & Groenen, 1997). Per organisatie hebben we een ontvouwingsanalyse uitgevoerd op de items van de ABL en de PBL afzonderlijk. We presenteren de tweedimensionale oplossingen voor de gemeente en de school op de vraag aan welke leiderschapsactiviteiten de respondenten *persoonlijk* weinig of veel behoefte hadden (de PBL dus). In beide gevallen zijn we uitgegaan van een klassieke startconfiguratie ('triangle'). Deze oplossingen zijn illustratief voor de basismogelijkheden van PREFSCAL. In tabel 2 zijn bij alle leiderschapsactiviteiten de afkortingen weergegeven die in de figuren 1 en 2 zijn gebruikt. Daarbij geeft de eerste letter van de afkortingen in deze figuren aan dat het hier gaat om de persoonlijke (P) behoefte aan leiderschap. De leiderschapsactiviteiten zijn aangeduid met zwarte stippen en de respondenten zijn weergegeven door open rondjes. De fit van de configuraties op de data was redelijk tot goed: Kruskal's Stress I maat bedroeg voor de gemeente .13 en voor de school .06 (vgl. Kruskal, 1964).

In figuur 1 (de gemeente:  $N = 109$ ) is te zien dat het regelen van zaken bij hogere niveaus in de organisatie voor veel respondenten zeer belangrijk is. Verder liggen alle vijf de activiteiten die verwijzen naar sociaal-emotioneel en inspirerend leiderschap vrij dicht bij elkaar. Kennelijk zijn die leiderschapsactiviteiten voor veel gemeentemedewerkers even (on)belangrijk, waardoor ze een eigen cluster vormen. Van deze activiteiten ligt waardering voor de inzet en de bijdragen van de medewerkers het dichtst bij een grote groep van de respondenten. Hier hebben deze respondenten dus het meest behoefte aan. Het geven van informatie over beslissingen en het overbrengen van kennis over het werk, ten slotte, vormt een cluster van activiteiten waaraan een klein aantal respondenten zeer veel behoefte heeft.

Figuur 2 (de school:  $N = 49$ ) vertoont een duidelijk ander patroon. Hier zijn in feite twee subgroepen van respondenten te onderscheiden, die verschillende prioriteiten hebben. Er is ten eerste een groep respondenten die buitengewoon veel behoefte heeft aan informatie over beslissingen. Een andere groep heeft vooral behoefte aan waardering voor hun inzet en bijdragen. Aan steun in discussies met buitenstaanders zoals ouders, hebben beide subgroepen een fractie minder behoefte.

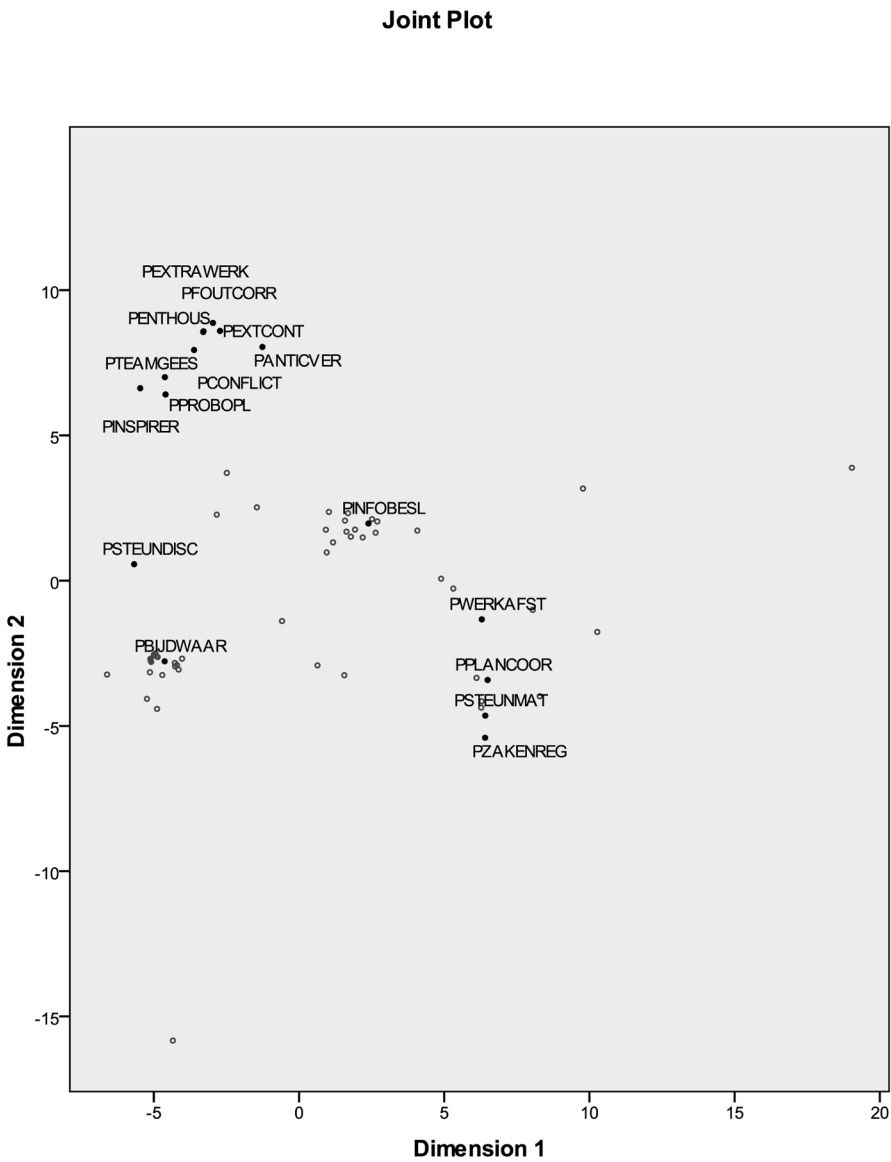


**Figuur 1:** *PREFSCAL-configuratie in twee dimensies van 17 leiderschapsactiviteiten voor de gemeente (109 respondenten). Weergegeven zijn de scores op de persoonlijke behoefte aan leiderschap (P). Kruskal's Stress I = .1337*



Een vergelijking van de gemiddelden voor de gemeente en de school op de PBL-items (zie tabel 2) met de afbeeldingen in figuur 1 en 2 levert zowel overeenkomsten als verschillen op. Leiderschapsactiviteiten met een hoog gemiddelde (zie

**Figuur 2:** *PREFSCAL-configuratie in twee dimensies van 16 leiderschapsactiviteiten voor de school (49 respondenten). Weergegeven zijn de scores op de persoonlijke behoefte aan leiderschap (P). Kruskal's Stress I = .0635*



tabel 2), zoals bijdragen waarderen en informatie geven, vormen inderdaad een prioriteit voor veel respondenten en liggen dus centraal in de figuren 1 en 2. Het regelen van zaken bij hogere niveaus, de activiteit die in de gemeente het hoogste gemiddelde heeft (zie tabel 2), ligt in figuur 1 eveneens zeer centraal. Voor de

medewerkers van de school heeft deze leiderschapsactiviteit gemiddeld genomen een veel lagere prioriteit en daarmee is de positie van deze activiteit in de periferie van figuur 2 verklaard.

Het belangrijkste verschil tussen deze twee typen analyses is dat de ontvouwingsanalyses veel beter laten zien dat er, zowel op deze activiteiten als op andere activiteiten, toch sprake kan zijn van subgroepen of categorieën van respondenten met verschillende prioriteiten (zie figuur 2). In deze analyses wordt rekening gehouden met individuele verschillen in behoeften en met de relatieve rangordening van de leiderschapsactiviteiten per respondent. In de weergave van groepsgemiddelden daarentegen wordt uitgegaan van de absolute scores van de respondenten, en wordt impliciet gesuggereerd dat de respondenten een homogene groep vormen. Daarom zijn ontvouwingsanalyses volgens ons zeer geschikt als aanvulling op de weergave van gemiddelden, omdat ze een meer genuanceerd beeld geven van de prioriteiten van individuele medewerkers en van mogelijke subgroepen van medewerkers.

## 6 Discussie

### 6.1 De belangrijkste resultaten

Zowel de ABL als de PBL zoals die in dit onderzoek zijn gebruikt, leken op grond van principale componentenanalyses met de 'eigenwaarde groter dan 1'-regel meerdere subdimensies te bevatten. Samenvoeging van de items op deze subdimensies leidde echter niet tot interpreteerbare schalen en evenmin tot betrouwbare schalen. Een strengere test van het aantal te extraheren componenten, namelijk de MAP-test van Velicer (1976), gaf aan dat een oplossing met één component, en in sommige gevallen twee componenten, te prefereren was. De MAP-test over de 13 kernitems die in alle vier de organisaties waren gemeten, suggereerde een oplossing met één component, zowel voor de ABL als de PBL. Wanneer het aantal items groter werd, was er meer kans dat een oplossing met twee componenten statistisch gezien beter paste. In die gevallen verdiende, op grond van een betere interpreteerbaarheid, één gecombineerde schaal toch de voorkeur boven de optie van twee afzonderlijke schalen. Dit alles betekent dat er steun is voor de claim van De Vries et al. (2002, 2004) dat (een variant van) de Need for Leadership scale unidimensionaal en betrouwbaar is. Sommige medewerkers hebben duidelijk meer en andere medewerkers hebben duidelijk minder behoefte aan leiderschap, zowel persoonlijk als met het oog op het goed functioneren van hun werkeenheid.

Wat onze *tweede onderzoeksvraag* betreft, verwachtten we dat de scores op de algemene behoefte aan leiderschap sterker zouden samenhangen met de werkeenheid waartoe de respondenten behoorden, dan de scores op de persoonlijke behoefte aan leiderschap. Er was inderdaad steun voor deze veronderstelling. Deze twee soorten vragen hebben een fundamenteel ander perspectief, en vullen elkaar eerder aan dan dat ze elkaar kunnen vervangen. We denken dan ook dat het zinvol is om in onderzoek aan beide vragen aandacht te besteden. De scores op de ABL dienen dan als een globale aanduiding van de prioriteiten die medewerkers zien weg-

gelegd voor de leidinggevende van hun werkeenheid, terwijl de scores op de PBL nader inzicht verschaffen in de individuele voorkeuren van de medewerkers. De gemiddelden van de 27 werkeenheden op de ABL bleken voldoende betrouwbaar om daar – bijvoorbeeld beleidsmatig – op voort te bouwen. De scores op de PBL bleken binnen werkeenheden meer te fluctueren.

We vonden verder veel verschillen in de behoefte aan leiderschap tussen de vier organisaties. Dit gold sterker voor de algemene behoefte aan leiderschap dan voor de persoonlijke behoefte aan leiderschap. Evenals in het onderzoek van De Vries et al. (2004) waren er ook nu sterke samenhangen tussen de 'behoefteprofielen' van de verschillende organisaties, maar dan vooral op de persoonlijke behoefte aan leiderschap. Daarmee lijkt de persoonlijke behoefte aan leiderschap een zeker universeel karakter te hebben, terwijl de algemene behoefte aan leiderschap meer specifiek is voor organisaties en onderdelen daarvan.

De scores op de items van de ABL lagen gemiddeld genomen aanzienlijk hoger dan de scores op de PBL. Dit is mogelijk te verklaren door het verschijnsel dat medewerkers van zichzelf vinden niet zo veel structurering, ondersteuning, controle en inspiratie van hun leidinggevende nodig te hebben als hun collega's, op grond van de 'self-serving bias' (vgl. Van der Vlist, 1991). Een alternatieve verklaring is dat ze allerlei leiderschapsactiviteiten als belangrijker inschatten voor hun werkeenheid als geheel, omdat ze in staat zijn in dat geval de noodzaak van veel activiteiten objectiever vast te stellen.

Als laatste onderzoeksvraag maakten we een vergelijking tussen de gebruikelijke weergave van gemiddelden per organisatie(onderdeel) en een alternatieve wijze van analyseren en presenteren met behulp van multidimensionale ontvouwing (het SPSS-programma PREFSCAL). De PREFSCAL-configuraties op grond van de scores op de items van de PBL (figuur 1 en 2) laten duidelijk zien dat deze techniek zinvolle informatie kan verstrekken, zowel over het relatieve belang van de items voor de totale groep respondenten als over de prioriteiten van individuele respondenten of subgroepen van respondenten. De grafische afbeeldingen bieden ook de mogelijkheid om het patroon van de algemene en de persoonlijke behoefte aan leiderschap van medewerkers als geheel te vergelijken. Een andere optie is om de inschatting van leidinggevendens toe te voegen aan de configuratie van de ABL, in de vorm van de prioriteiten die zij aanbrengen in de leiderschapsactiviteiten nodig voor het goed functioneren van de werkeenheid als geheel. In dit onderzoek hebben we de mening van leidinggevendens niet betrokken, maar dit kan zeker zinvol zijn (zie De Vries et al., 2004).

## 6.2 *De resultaten in een breder kader*

Een eerder artikel in dit tijdschrift beschreef de resultaten van onderzoek naar de persoonlijke behoefte aan leiderschap, op grond van de gegevens van meer dan 2900 (Nederlandse) respondenten uit 7 onderzoeksgroepen (De Vries et al., 2004). Daar waren de drie leiderschapsactiviteiten waaraan de respondenten gemiddeld genomen de meeste behoefte hadden: het regelen van zaken hogerop in de organisatie, het verstrekken van informatie en het waarderen en erkennen van de bijdragen van medewerkers. Opvallend is dat deze drie activiteiten ook allemaal behoorden tot de top 5 van activiteiten in ons onderzoek, zowel wat

betreft de persoonlijke als de algemene behoefte aan leiderschap (zie tabel 2). Kennelijk vinden Nederlandse werknemers dat deze activiteiten deel uitmaken van het repertoire van effectieve leidinggevendens. In de top 5 van ons onderzoek staan ook twee activiteiten die niet letterlijk aan de orde kwamen in het eerdere onderzoek, namelijk het ondersteunen van medewerkers in discussies met buitenstaanders en het zorgen voor opleidings- en bijscholingsmogelijkheden.

In de inleiding merkten we op dat een voordeel van onderzoek naar de behoefte aan leiderschap is dat ook aandacht kan worden besteed aan andere vormen van leiderschap dan direct en interpersoonlijk leiderschap. Dit blijkt inderdaad een voordeel, want de leiderschapsactiviteiten waaraan de medewerkers in dit onderzoek de grootste prioriteit toekenden, betroffen zowel direct als indirect leiderschap. Evenals in eerder onderzoek naar de (persoonlijke) behoefte aan leiderschap was het scheppen van voorwaarden voor het optimaal en gemotiveerd functioneren van medewerkers (faciliteren) ook nu zeer belangrijk. Het patroon voor de algemene behoefte aan leiderschap was meer afhankelijk van de specifieke werkzaamheden van de respondenten en van de organisatie waarin ze werkten.

De resultaten van dit onderzoek leggen een iets ander accent dan de bevindingen uit een Europees onderzoek van het bureau Krauthammer (2010) naar de wensen van werknemers over het gedrag van hun manager. In dat onderzoek kwamen vooral interpersoonlijke leiderschapsactiviteiten als belangrijkste gedragingen naar voren. Voorbeelden hiervan zijn het toegeven van fouten door leidinggevendens, het helpen van medewerkers bij de analyse van praktijkproblemen en het benutten van de feedback en de suggesties van medewerkers.

### *6.3 Mogelijkheden en beperkingen van dit onderzoek*

Een vergelijking tussen vier (kleinere) organisaties die op een aantal belangrijke kenmerken zo sterk van elkaar verschillen als de organisaties in dit onderzoek, lijkt misschien niet zo zinvol. Toch levert een dergelijke vergelijking naar ons idee waardevolle inzichten op. Meer dan het geval is in studies binnen één organisatie, maakt een dergelijke opzet de onderzoeker attent op de rol van de context. De context waarbinnen een onderzoek wordt uitgevoerd, is immers verantwoordelijk voor veel van de variatie in onderzoeksbevindingen tussen verschillende studies (Johns, 2006). We geven enkele voorbeelden van de manier waarop de context onze resultaten kan hebben beïnvloed, aan de hand van het onderscheid tussen de inhoudelijke en de methodologische context (Johns, 2001). Een voorbeeld van de invloed van het eerste type context is dat er ten tijde van ons onderzoek bij TNT Post veel onrust bestond over toekomstige reorganisaties en gedwongen ontslagen. Deze gebeurtenissen hebben mogelijk geresulteerd in een geringer vertrouwen in de leiding en in relatief lage scores op zowel de ABL als de PBL. Een ander voorbeeld is de bevinding dat bij de school het regelen van zaken bij hogere niveaus aanzienlijk minder hoog scoorde dan bij de overige organisaties. Dit is waarschijnlijk te verklaren doordat de directe leidinggevende van de medewerkers van de school de directeur van de school was, die veel zaken zelfstandig kon beslissen. Hier is dus het niveau waarop de directe leidinggevende werkzaam was, in dit geval was dat midden- of hoger niveau, de mogelijke verklaring voor de afwijkende resultaten ten opzichte van de andere organisaties (vgl. Day & Lord,

1988). Een voorbeeld van de invloed van de methodologische context is dat het onderzoek bij de gemeente plaatsvond per internet. Deze werkwijze is vermoedelijk mede verantwoordelijk geweest voor het relatief hoge percentage hbo'ers en universitair opgeleiden onder de respondenten van deze organisatie. Dit houdt in dat de groep gemeentemedewerkers in ons onderzoek waarschijnlijk niet representatief was voor de betreffende organisatie, wat de resultaten daarvan kan hebben gekleurd.

In onderzoek dat beperkt is tot één organisatie, bestaat de neiging om de bevindingen uitsluitend toe te schrijven aan de variabelen in kwestie en niet aan de beperkende of juist stimulerende invloed van de context. Het bestuderen van meerdere organisaties kan de onderzoeker helpen zijn of haar blikveld te verruimen. De context vormt namelijk een informatiebron op een niveau *hoger* dan het niveau waarin de onderzoeker primair is geïnteresseerd, en levert daardoor vaak meerwaarde op (zie ook Hackman, 2003). Een alternatieve en wellicht nog betere aanpak dan wat wij gedaan hebben, was geweest om meerdere soortgelijke organisaties te onderzoeken, bijvoorbeeld verschillende ziekenhuizen (regionale, academische etc.) of verschillende scholen (basisscholen, speciaal onderwijs etc.). Dan hadden we een antwoord kunnen krijgen op de vraag op welk niveau de variantie in de behoefte aan leiderschap in een dergelijke branche of sector vooral ligt: op individueel niveau, op het niveau van de werkeenheid, of op organisatieniveau.

### **Praktijkbox**

- Onderzoek naar de 'behoefte aan leiderschap' van medewerkers kan bruikbare en betrouwbare informatie opleveren voor organisaties. Deze benadering is minder bedreigend dan evaluatief geladen beoordelingen van leiderschapstijlen.
- Door niet alleen te vragen naar de persoonlijke maar ook naar de algemene behoefte aan leiderschap van medewerkers, krijgt het management een individu-overstijgend beeld van welke leiderschapsactiviteiten in een bepaalde organisatie of een onderdeel daarvan noodzakelijk worden geacht.
- Ontvouwingstechnieken (zoals PREFSCAL uit SPSS) presenteren de bevindingen van onderzoek naar de behoefte aan leiderschap op een zeer gedetailleerde manier. Deze aanpak is bruikbaar als aanvulling op de gebruikelijke weergave van gemiddelden per organisatie of onderdeel daarvan.
- Uit dit onderzoek blijkt opnieuw dat medewerkers in uiteenlopende (Nederlandse) organisaties een sterke behoefte hebben aan een leidinggevende die zaken regelt hogerop in de organisatie, die informatie verstrekt over nieuwe ontwikkelingen en die hun inzet en bijdragen waardeert.
- Door ook te kijken naar de 'context' waarin hun onderzoek heeft plaatsgevonden, kunnen onderzoekers hun bevindingen op een meer realistische manier beschrijven. Hierdoor zullen managers en beleids-

makers de toepassingsmogelijkheden van onderzoek eerder begrijpen en accepteren.

### What leadership activities do employees need from their supervisor? New research findings and suggestions

Wim van Breukelen & Reinout de Vries, *Gedrag & Organisatie*, volume 24, nr. 3, pp. 233-256.

This article focuses on employees' expectations and preferences about the behavior and activities of their direct supervisors. A sample of 304 employees working in four different organizations was asked which of 20 leader activities they needed personally, and which activities they considered necessary for work unit performance in general. Both the series of items measuring the personal and general need for leadership could adequately be explained by one underlying dimension. The response patterns on the questions measuring the general need for leadership were more strongly associated with the employees' work unit and organization than the response patterns for the personal need for leadership. In addition to the commonly used presentation of work unit averages and organization averages, graphical configurations based on multidimensional unfolding provided insightful information about individual and subgroup preferences. Research into employees' general and personal need for leadership may result in usable information in determining organizational policy.

**Keywords:** need for leadership, leadership behavior, follower-centered approach, intraclass correlation, multidimensional unfolding.

### Literatuur

- Bernstein, I.H., Garbin, C.P. & Teng, G.K. (1988). *Applied multivariate analysis*. New York: Springer.
- Borg, I. & Groenen, P. (1997). *Modern multidimensional scaling: Theory and applications*. New York: Springer Verlag.
- Borg, I. & Groenen, P. (2005). *Modern multidimensional scaling: Theory and applications* (Second edition). New York: Springer Science Business Media.
- Blair, J.D. & Hunt, J.G. (1985). A research agenda for leadership on the future battlefield. In J.G. Hunt & J.D. Blair (Eds.), *Leadership on the future battlefield* (pp. 271-317). Washington: Pergamon, Brassey's.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski, (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cliff, N. (1988). The eigenvalues-greater-than-one rule and the reliability of components. *Psychological Bulletin*, 103, 276-279.



- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 3, 310-357.
- Compagne, H. (2007). *Behoeftte aan leiderschap; een onderzoek bij het VU Medisch Centrum*. Leiden: Afstudeerscriptie Sociale en Organisationspsychologie.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Day, D.V. & Lord, R.G. (1988). Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14, 453-464.
- De Haas, J. (2007). *Algemene en persoonlijke behoefte aan leiderschap op de Thermiek*. Leiden: Afstudeerscriptie Sociale en Organisationspsychologie.
- De Vries, R.E. (1997). *Need for Leadership: A solution to empirical problems in situational theories of leadership*. Tilburg: Dissertatie Katholieke Universiteit Brabant.
- De Vries, R.E., Roe, R.A. & Taillieu, T.C.B. (1998). Need for supervision: Its impact on leadership effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 486-501.
- De Vries, R.E., Roe, R.A. & Taillieu, T.C.B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13, 121-137.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., Taillieu, T.C.B. & Nelissen, N.J.M. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag & Organisatie*, 17, 204-226.
- Green, S.B., Lissitz, R.W. & Mulaik, S.A. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of unidimensionality. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 827-838.
- Hackman, J.R. (2003). Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 905-922.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hollander, E.P. & Offermann, L.R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45, 179-189.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S. & Podsakoff, P.M. (1990). Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 21-38.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E. & Mumford, M.D. (2007). The typical leadership study: assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18, 435-446.
- Jermier, J.M. & Kerr, S. (1997). "Substitutes for Leadership: their meaning and measurement" – contextual recollections and current observations. *Leadership Quarterly*, 8, 95-101.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 31-42.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Kerlinger, F.N. (1972). *Foundations of Behavioral Research*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Krauthammer Observatory (2010). *What behavior do European employees seek from managers?* België: Krauthammer International. (www.krauthammer.com).
- Kruskal, J.B. (1964). Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. *Psychometrika*, 29, 1-27.
- Meindl, J.R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.
- MLwiN (2005). Rasbash, J., Charlton, C., Browne, W.J., Healy, M., & Cameron, B. *MLwiN version 2.02*. University of Bristol: Centre for Multilevel Modeling.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1988). *Psychometric theory* (3<sup>d</sup> edition). New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, B.P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 32, 396-402.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B. & Williams, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.
- Rousseau, D.M. & Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Schnellen, A.C. (2006). *Is leadership a need for employees?* Leiden: Afstudeerscriptie Sociale en Organisatiepsychologie.
- Schrama, R. (2007). *Behoeft aan leiderschap in context geplaatst*. Leiden: Afstudeerscriptie Sociale en Organisatiepsychologie.
- Siegel, S. & Castellan, N.J. Jr. *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. New York: McGraw-Hill Statistics Series.
- Velicer, W.F. (1976). Determining the number of components from the matrix of partial correlations. *Psychometrika*, 41, 321-327.
- Van Breukelen, W. & Van der Vlist, R. (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie*, 18, 156-180.
- Van Breukelen, J.W.M., Zandbergen, B. & Busing, F.M.T.A. (2007). De structuur en het belang van werkwaarden: een vergelijking tussen drie analysetechnieken. *Gedrag & Organisatie*, 20, 272-302.
- Van der Vlist, R. (1991). *Leiderschap in Organisaties: kernvraagstuk voor de jaren negentig*. Utrecht: Lemma Uitgeverij.
- Vinkenburg, C.J. (1997). *Managerial behavior and effectiveness*. Amsterdam: Dissertatie Vrije Universiteit.
- Wood, J.M., Tataryn, D.J. & Gorsuch, R.L. (1996). Effects of under- and overextraction on principal axis factoring with varimax rotation. *Psychological Methods*, 1, 354-365.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations* (2<sup>d</sup> edition). London: Prentice-Hall International.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5<sup>th</sup> ed.). London: Prentice-Hall International.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

- Zaccaro, S.J. & Horn, Z.N.J. (2003). Leadership theory and practice: fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, 14, 769-806.
- Zaccaro, S.J. & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In S.J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zwick, W.R. & Velicer, W.F. (1982). Factors influencing four rules for determining the number of components to retain. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 253-269.
- Zwick, W.R. & Velicer, W.F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.